

連載 プロマネの現場から

第 117 回 中国発のリバース・イノベーション

蒼海憲治（大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監）

中国に赴任したその週に客先訪問したのは、プロジェクトのクレーム対応のためでした。数人月で受注した案件が、性能問題を起こしたため、改善を要するというものでした。検証してみると、BI ツールを導入することで効率的な開発を行うつもりでしたが、非機能設計の観点に抜けがあったため、性能問題が発生していました。この案件そのものは、その後、非機能設計だけではなく、操作性の向上等付加価値をつけて、顧客側に追加予算を取得していただいたことで、要員を増強、体制を立て直し、無事サービスインすることができました。

当案件が面白かったのは、追加の要件の一つに、今後のグローバル展開のための対応のため、マルチ言語対応やマルチ通貨対応を行うということでした。この追加対応を行ったため、この案件が終了後、他のアジア拠点や欧米、さらには日本へ、一部カスタマイズして導入するということになりました。中国発、グローバルのソリューション展開のかたちになります。「リバース・イノベーション」という言葉は知っていましたが、目の前で、しかもあっという間に展開していく様子に正直驚きました。また、基盤・インフラ面においても、日本においては、まだまだオンプレミスが中心で、クラウドは一部補完するという形態だと思います。一方、中国においては、新しい案件の大半がクラウドを前提にしており、オンプレミスを活用する場合は、クラウドとも併用したハイブリッドな構成を検討することが多くなっています。つまり、中国発で、日本を含む他の地域へ展開するケースは着実に増えています。そして、今後、このような事例は、より活発化していくと思います。

新年にあたって、ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンブルの『リバース・イノベーション 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』(*)を読み直したので、「リバース・イノベーション」についての振り返りをしてみたいと思います。

ところで、現在、世界でもっとも先進的な病院はどこにあるか、ご存知でしょうか？

アメリカ、ヨーロッパ・・・それとも日本か。実は、インドのナーラーヤナ病院である、といいます。心臓バイパス手術を専門としており、アメリカの平均よりも純利益率は上回り、質の面でも世界クラスを誇ります。

その成功の原因は、インドの人件費が安いことだけではなく、プロセス・イノベーションにあります。フォードのT型モデル以後に工業分野で広まったコンセプト、標準化・労働者の専門化・規模の経済・ライン生産方式などを、心臓外科の分野に適用したことで、

手術1回あたりのコストを大幅に引き下げました。さらに、大量の手術を経験することで、医師の技術レベルも非常に高いものになっています。その結果、アメリカ人向けにアメリカの治療費の半分以下で医療サービスの提供が可能となっています。産業分野の成功パターンを、病院に適用する、という画期的な試みです。

「リバース・イノベーションとは、簡単にいうと、途上国で最初に採用されたイノベーションのことだ。こうしたイノベーションは意外にも、重力に逆らって川上へと逆流していくことがある。」

従来、イノベーションは先進国で始まるものであったし、また、経済と技術の両分野で富裕国に追い付こうとし、遅れて進化のプロセスを歩んでいる途上国にとっても、富裕国から欲しいものをただ輸入すればよい、と考えるのが当然だったのだと思います。

しかし、近年では、リバース・イノベーションの実例が多くみられるようになってきました。このリバース・イノベーションという現象、なぜ気にする必要があるのか？

「リバース・イノベーションは、それを理解している国や企業には富や力を再分配する可能性を秘めているが、理解していない国や企業は衰退していくかもしれない。」

「なぜなら、リバース・イノベーションは途上国で最初に採用されるが、話はそこで終わらないからである。」

グローバル経済は濃密に結び付いている。

リバース・イノベーションはグローバルな影響力を持ちうる。

最終的に、貧困国から途上国へと移転していく可能性があるのだ。」

つまり、目を閉じて嵐が通り過ぎるのを待っているだけでは、市場を根こそぎ持っていかれる恐れがあります。

途上国はもはや辺境の地ではなく、経済の中心になる、といいます。その理由は、今後20年にわたって、世界経済の成長の三分の二以上が途上国からもたらされると見込まれているからです。

これまで先進国の企業は、自国で作った製品をそのまま海外へ売るか、マイナーなカスタマイズをすれば売れると思っていました。しかし、この前提はもはや通用しません。それは、新興国は違う世界、それも、大幅に異なる世界であり、ウォンツとニーズが大きく異なっています。

そのため、このリバース・イノベーションの機会を考える上で、富裕国と途上国との間にある5つのニーズのギャップがあることを知る必要があります。

1. 性能のギャップ

ベスト、ベター、グッドという典型的な製品ラインがあるとする。グッドな製品は80%の価格で80%の性能、ベターな製品は90%の価格で90%の性能を、ベストの製品は100%の価格で100%の性能を提供する。

先進国の開発者は、途上国のニーズに対処するため、グッドな製品に少し手をいれ、70%の性能を70%の価格で提供しようとする。しかし、これでは小さな市場しかない、といいます。

途上国の人々が望むのは、超割安でそこそこ良い性能を持つ画期的な新技術である。つまり、わずか15%の価格で、50%のソリューションを望んでいる。

これを実現するほどの大きな設計変更は、既存品からスタートしては不可能である。

まったく新しいソリューションを、一から考える必要がある。

2. インフラのギャップ

富裕国では、インフラが広範に行き届いている。一方、途上国はそうではない。普通にと考えると、富裕国の発達したインフラは強力な資産となる。

しかし、途上国の国々の方が、世界一のインフラを持つ例が、すでにいくつかある。その理由は、富裕国が革新的なインフラ技術を採用して新しいシステムをつくらうとすると、既存のシステムと互換性を持たせなくてはならなくなり、大きな制約を受ける。

一方、途上国では、過去の遺産に邪魔されることなく、画期的な技術へと一足飛びに進展する柔軟性がある。

電話、携帯、モバイル・バンキング、スマホ決済等々・・・。

3. 持続可能性のギャップ

世界経済が成長するにつれて、経済活動と環境問題の衝突は深刻さを増す一方である。中国の大気汚染のひどさはニュースで頻繁に取り上げられるが、そのための対策として、電気自動車の普及が急速に進んでいる。

つまり、途上国が経済成長を持続するためには、「地球にやさしい」「環境にやさしい」ソリューションであることが求められる。

4. 規則のギャップ

富裕国では、過去の経済環境や文化的、法的な伝統によった規制システムが整備されることで、市場の公正性や、消費者や職場の安全が保たれてきた。

その一方、規制システムは、複雑になり、技術的に時代遅れになり、イノベーションに対する無用の障害になりかねない。

それに対して、途上国では、規制による影響を受けないため、より早くイノベーションが進展する可能性がある。

5. 好みのギャップ

国ごとに、食習慣が異なり、味覚・習慣・儀式などの豊かな多様性がある。つまり、富裕国と途上国には、大きな違いがある。

次には、これらのギャップの解消傾向に目を向ける必要があります。

1. 性能のギャップの解消

15%の価格で50%のソリューションを提供することは、80%以上のソリューションでないと通用しない富裕国ではほとんど魅力がないかもしれません。

しかし、新しい技術は、驚くべき速度で進化しており、50%のソリューションはほんの2、3年で、90%のソリューションになるかもしれない。

さらに、富裕国においても、かつてないほどの緊縮予算により、一定の条件下であれば、80%未満の「そこそこ良い」性能も受け入れやすくなっている。

2. インフラのギャップの解消

過去のインフラ資産の貧弱な途上国においては、一からつくるので、その時点での最新技術に投資することができる。

3. 持続可能性のギャップの解消

深刻な環境問題に直面している途上国は、廃棄物処理、持続可能な農業、浄水等の多様な分野で、新しい環境にやさしい産業に向けた、インキュベーターとなる可能性がある。

4. 規則のギャップの解消

既得権益者がいて、規則にがんじがらめになっている富裕国に対し、途上国は富裕国を一気に飛び越えることができる。

その一方、富裕国側の規制も進化していき、ギャップがなくなる頃には、イノベーションが規制を通過できるようになる。

5. 好みのギャップの解消

好みのギャップが解消されていくと、当初は新興国向けだったイノベーションが富裕国にもたらされるようになる。

今後、この5つのギャップの解消は、リバーズ・イノベーションを加速させることにつながります。

また、リバーズ・イノベーションは、製品のイノベーションではありません。リバーズ・イノベーションは、多くのビジネスモデルのイノベーションにもなります。つまり、新しいプロセス、新しい協力関係、バリューチェーンの再構成が求められます。

商取引のイノベーション、市場参入戦略におけるイノベーションも必要かもしれません。さらにそれは、プラットフォーム（基礎部分）のイノベーションであることも多い。

《・・・先進国の多国籍企業、特に大きな成功をおさめてきた企業は、いまだに新興国市場で苦戦している。

それはなぜか。

答えは簡単で、それらのグローバル企業は過去にとらわれているため、どうしても偏った考え方をしてしまうからである。》

従来の《グローカリゼーションは、国境を越えたマイナーチェンジには対応できるものの、富裕国と貧困国のギャップを解消するまでには至らない。》

《・・・リバーズ・イノベーションは、日本のグローバル企業にとって大きな挑戦である。

大きな組織が、途上国から富裕国へ、そして富裕国から途上国へと、両方向に同時にイノベーションを移転させるのは、けっして容易なことではない。

それを実践するためには、白紙の状態から、顧客ニーズを見きわめる方法を再検討し、新しい製品やサービスを開発し、イノベーションのためのチームを整備しなくてはならない。》

最後に、この「リバーズ・イノベーション」のための組織はどうあるべきか？

従来のグローカリゼーションは、先進国の顧客向けに製品やサービスを開発し、その後で、新興国向けにカスタマイズしようとしてきた。しかし、この発想ではダメだ、というのが、リバーズ・イノベーションの指摘でした。

そのため、リバーズ・イノベーションを成功させたいのであれば、従来のグローカリゼーションのための組織とは別に、「リバーズ・イノベーション」のための組織が必要になります。それが、「ローカル・グロース・チーム (LGT)」となります。LGTは、グローバルの組織と関係を持ち、そのリソースを活用できる必要があります。その上で、新興国の市場目線で、製品やサービスの戦略を考えることが必要です。

そのためには、日本国内の本社サイド以上に、市場に直面している現地法人の方が、より主体的・主導的に活躍することができると思っています。

2018年、中国国内でのシステム構築やソリューションの提供とともに、中国発世界へのリバーズ・イノベーションも視野に入れ、日々のプロジェクト、ビジネスに取り組んでいきたいと思っています。

(*) ビジヤイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンブル『リバーズ・イノベーション 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』翻訳・渡部 典子、解説・小林 喜一郎、ダイヤモンド社、2012年刊